

Domine el arte de la diferenciación para dejar de competir en precio



bienpensado®
MARKETING



Contenido

¿Cómo dejar de competir en precio?

Hay dos razones fundamentales por las que una empresa se ve obligada a competir en precio:

1. Le está queriendo vender al cliente equivocado
2. No ha comunicado efectivamente su diferencial

Todo negocio genera valor, el problema; es que no siempre ese valor se comunica de la manera correcta lo que lleva a que el mercado (sus clientes) terminen sin entender todos los beneficios que usted ofrece. Si el cliente no entiende porque su producto o servicio es diferente; usted terminará la presión de los precios.

En este libro además, encontrará que cosas como la calidad o el buen servicio no son diferenciales; porque son argumentos genéricos que son también usados por la competencia. Recibirá consejos sobre cómo dejar de competir en precio y tips para construir y comunicar mejor su diferencial .

Que lo disfrute!

David Gómez
Director de Bien Pensado
bienpensado.com

Sólo tiene que ser valiente por un segundo, y es cuando un cliente le pide un descuento y usted dice que no, y luego le justifica por qué.

¿Por qué preferirlo a usted y no a su competencia?

La principal razón por la que sus clientes objetan el precio, es porque lo consideran más de lo mismo, con una opción indiferenciada y carente de algo sorprendente, único y que efectivamente lo aleje del montón. El buen servicio o la buena calidad no son un diferencial, son una expectativa.

Por eso, si tuviera que hacerse una única pregunta; enfocarse en algo que efectivamente lo diferencie de la competencia; algo que le permita desarrollar su negocio, esta pregunta sería, ¿por qué habría un cliente potencial de seleccionarlo a usted en lugar de su competencia?

Piense detenidamente, ¿cuál es su diferencial?, ¿qué lo hace una mejor opción? Las primeras cosas que probablemente nos vienen a la mente son, un buen servicio, los años que llevamos en el mercado, el profesionalismo de los empleados o la calidad de los productos. La mala noticia es que esos aspectos usualmente también los tienen sus competidores, por lo que no se convierten en una verdadera razón de preferencia.

Evalúe cada aspecto que considera que lo hacen una mejor opción. Si piensa que un diferencial es su servicio, compárese con el de su competencia. ¿A qué se refiere con un mejor servicio?, ¿es claro para el cliente potencial?, ¿o es que su competencia no tiene buen servicio?

Si usted hace algo bien pero su competencia también, entonces no es una fuente de diferenciación. Si todos en la categoría dicen lo mismo, entonces probablemente no se está diferenciando. Está diciendo lo que todos los competidores creen que el cliente quiere escuchar.

El problema con esto es que ninguno resalta ni llama la atención de un cliente potencial. Todos los mensajes son muy similares.

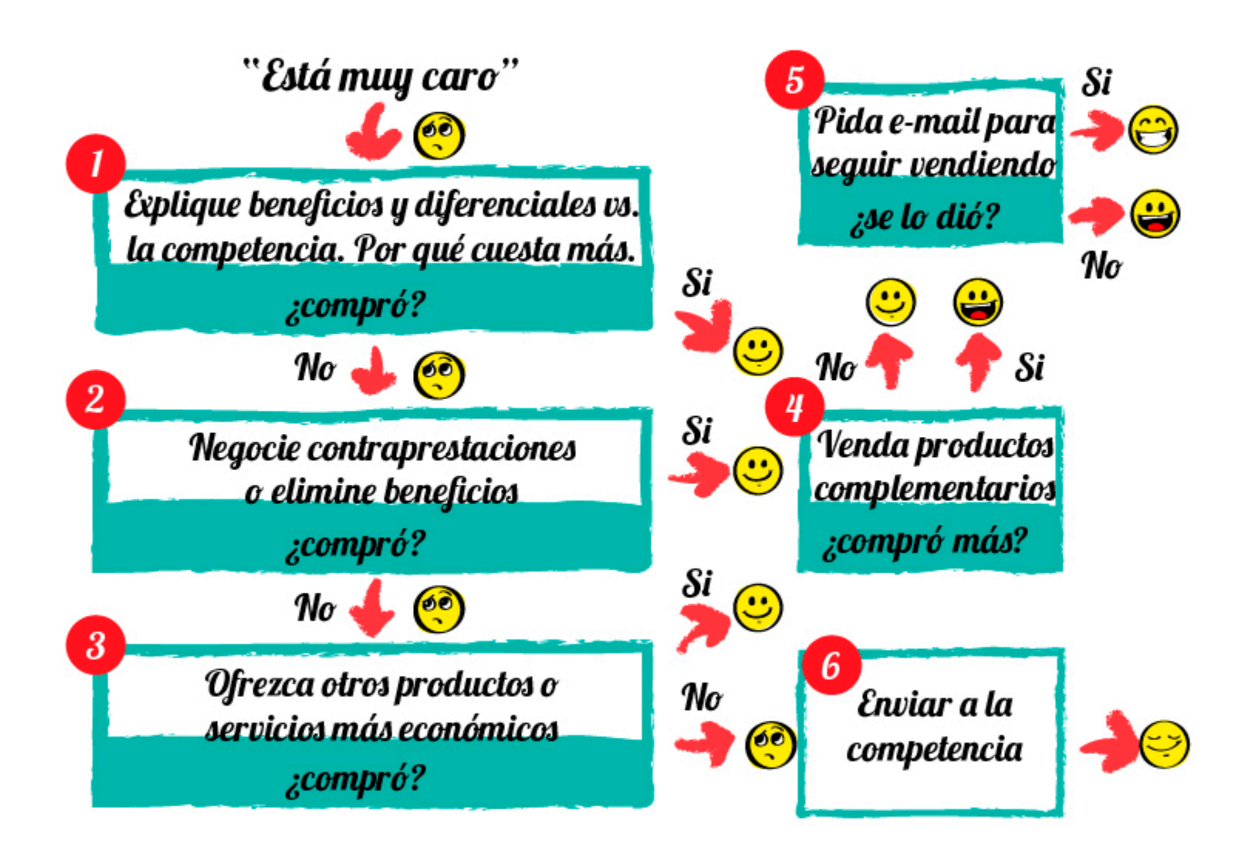
Si todos prometen lo mismo (ubicación, buen servicio o buena calidad), ¿cómo sabrá el cliente cuál escoger?

Entonces lo primero que debe hacer es validar que la razón de preferencia que está dando al mercado es única. Que lo que sea que esté comunicando como su diferencial, realmente lo sea. Pregunte a sus mejores clientes por qué le compran

o hacen negocios con usted. Se sorprenderá de ver que no siempre son las grandes y fastuosas cosas que comunicamos en la publicidad.
Simplemente los clientes pueden preferir comprarle a usted porque siempre le contesta el teléfono, o porque está atento a los cambios en sus necesidades, o porque le puede despachar cuando sus competidores ya han cerrado sus oficinas. Son estas las cosas que terminan siendo una fuerte razón de preferencia y diferenciación para una compañía. El buen servicio y la buena calidad son una expectativa, no un diferencial. Sea más específico y audaz en la forma como comunica a sus prospectos lo que puede hacer por ellos.

La Ruta para Dejar de Competir en Precio

La Ruta para Dejar de Competir en Precio es el proceso que se activa una vez un cliente le objeta el precio diciéndole que está muy caro. Es una secuencia de tres alternativas o "cartuchos" que tiene para cerrar el negocio sin que esto signifique perder dinero (los primeros 3 pasos).



Una vez un cliente le dice: "Está muy caro", usted empieza la secuencia de alternativas para explicarle al cliente las razones por las cuales cuesta lo que cuesta.

Paso 1 – Explique beneficios y diferenciales versus la competencia. Por qué cuesta más.

Los clientes usualmente objetan el precio como un mecanismo de defensa para validar y estar seguros de que están tomando la mejor decisión posible. No significa que un cliente no tenga el dinero para pagarle, lo que necesita es conocer las razones que hacen su producto o servicio una mejor opción que sus competidores.

Recuerde: si el cliente no percibe diferencia, decidirá por precio. En igualdad de condiciones y si considera que su ofrecimiento es muy similar al de su competencia pero más costoso, se irá con su competencia.

Explique cuáles son los beneficios que usted ofrece que el cliente no encontrará en sus competidores, explique cómo su garantía cubre no sólo defectos de fabricación sino daño por mal uso, explique los beneficios de la calidad superior de sus materias primas y lo que esto significa para el cliente.

Con muy contadas excepciones, las marcas que cuestan más es porque también entregan más, ofrecen mejores cosas y beneficios para el cliente. No cuestan más porque simplemente quieran hacer más dinero, usualmente un mayor precio va acompañado de un mejor desempeño, mejor soporte y una mayor disminución del riesgo, así que este debe ser el foco de su explicación.

No presuma que todos los clientes quieren comprar barato. Simplemente los clientes necesitan saber que lo que están recibiendo es consecuente con lo que están pagando.

Si aún después de argumentar sus beneficios y diferenciales, las razones que lo hacen un producto de mayor valor, el cliente no accede a comprar, pasamos al segundo paso en la negociación, al segundo "cartucho".

Si el cliente no percibe diferencia, decidirá por precio.Y el precio es un terreno muy peligroso para competir, pues siempre habrá alguien dispuesto a bajarlo un poco más.

© Bien Pensado · Todos los derechos reservados · bienpensado.com

Paso 2 – Negocie contraprestaciones o elimine beneficios

Cualquier descuento que otorgue debe ser a cambio de una contraprestación. Debe asociar la disminución del precio a un argumento lógico y válido para el cliente, de manera que al no estar las condiciones tampoco estará el precio con el que se relaciona. Se convierte en una verdadera negociación donde el vendedor accede al descuento pero a cambio de algo y no porque simplemente el cliente dijo que estaba muy caro. Es entregar todo a cambio de nada.

¿Por qué es estratégico pedir algo a cambio para dar un descuento? Porque mantiene la percepción de valor y la integridad del ofrecimiento inicial. Cuando un cliente se empeña en obtener un descuento, es difícil eludir el tema. Sin embargo, el otorgarlo con una contraprestación le brinda otros elementos de negociación.

Algunos elementos para justificar la disminución de precio sin perder credibilidad:

Más volumen - Es evidente pero no se hace con la suficiente frecuencia. Le bajo un 10% si me compra un 20% más.

Más tiempo - Similar al descuento por volumen, es condicionarlo el negocio a un mayor periodo de tiempo (trimestral, semestral o anual), asegurando el negocio en el largo plazo.

Pronto pago - Le doy el descuento y me paga antes (30 o 60 días en vez de los habituales 90), o en vez de pagar en 6 cuotas paga en 2.

Disminuir beneficios - Aunque no aplica en todos los casos, un cliente le puede pedir descuento porque percibe que su solución está sobre dimensionada (muy común en servicios de consultoría o soluciones de tecnología). Una oferta más pequeña con menos funcionalidades encajará muy bien. Es ofrecer el producto Básico en vez del Premium.

Solicitar referidos - Es condicionar el descuento a los referidos que ese cliente le envíe. El producto/servicio cuesta $100, pero le descuento $20 por cada cliente efectivo que nos recomiende.

Generar venta cruzada - Le doy el 10% de descuento en el Producto X si además me compra el producto Y a precio de lista. Idealmente un producto que también necesite el cliente o que sea complementario. Lo que está haciendo aquí es incrementar la transacción o el ticket promedio.

Pedir mejores exhibiciones - Si comercializa a través de minoristas, solicitar exhibiciones especiales adicionales incrementa la rotación y de paso el volumen necesario para surtir o hacer el cargue de inventario.

Obtener publicidad gratuita - Algunos clientes pueden tener sus propios medios de comunicación, como una revista o un boletín que envían a sus clientes. Obtener una pauta publicitaria sin costo a cambio del descuento es una buena alternativa para generar visibilidad y rotación.

Documentar casos de éxito - Especialmente para negocios que están comenzando, obtener testimoniales y poder construir casos de éxito rápidamente puede ser de gran ayuda. Explique que el precio especial se otorga justamente porque está empezando y quiere obtener retroalimentación.

La otra alternativa es eliminar beneficios, es decir, entregar menos por un menor valor. Eliminar por ejemplo algunos servicios complementarios que estaban incluidos en el precio inicial, pero que al hacer un descuento ya no estarán incluidos. La regla de oro es que cada disminución de precio debe tener una justificación para que el cliente pueda entender los movimientos de precio en relación a una variable determinada.

Si el cliente no accede a ninguna de las alternativas expuestas en este segundo paso, aún nos queda una tercera alternativa o "cartucho" para intentar cerrar el negocio con el cliente.

Paso 3 – Ofrezca productos o servicios más económicos

Es probable que el cliente perciba como sobredimensionado el producto que le está ofreciendo, siente que está pagando por cosas que no necesita o que lo hacen más costoso. En este caso, la alternativa es ofrecerle la versión "Estándar" en lugar de la opción "Profesional", un producto o servicio más básico con menos características y beneficios, cuyo precio de lista es menor. Esto no implica otorgar un descuento sino vender un producto que de por sí cuesta menos.

Es ofrecer una joya de oro de 18 kilates en lugar de la inicial de 24 que estaba intentando vender; un secador de pelo de 1500 watts sin graduación de temperatura en vez del de 1800 watts con graduación digital. Ese es el principio. Una vez el cliente accede a comprar, tiene una posibilidad adicional de incrementar el valor de la transacción a través de ofrecerle productos o servicios adicionales.

Paso 4 – Venda productos o servicios complementarios

Después de llegar a un acuerdo sobre la compra, el cliente está más dispuesto y tiene menos objeciones sobre productos o servicios de bajo desembolso pero que le generan beneficios extra.

El mejor ejemplo son las comidas rápidas, donde después de ordenar su combo de hamburguesa le ofrecen si lo quiere agrandado con queso extra y adicionalmente un helado. También está presente en los supermercados donde en las cajas registradoras están productos de compra por impulso, los cuales son de bajo desembolso y funcionan como un "antojo" o algo que no es económicamente significativo en relación al valor de la compra recién hecha.

Por ejemplo, después de vender un traje puede ofrecer una correa como complemento; después de vender unos zapatos puede ofrecer la crema especial para limpiarlos; después de vender un electrodoméstico puede ofrecer una garantía extendida; o después de vender un servicio de lavandería puede ofrecer un spray aromatizante para la ropa. La idea es que después de la venta inicial podría incrementar fácilmente un 15%, 20% o 30% el valor de la transacción, ofreciendo un producto o servicio adicional.

Paso 5 – Pida el email para seguir vendiendo

Independiente si el cliente accedió a comprar algo adicional, puede solicitar su información de contacto como nombre y correo electrónico para enviarle regularmente su boletín electrónico, tips y recomendaciones, de manera que permanezca en el radar.

El principio es que un cliente que ya compró estará más propenso a comprar de nuevo, pues ya lo conoce y confía en su negocio. De esa manera, permanecer en constante comunicación le permite, además de enviarle información de valor, enterarlo de lanzamientos de producto, servicios complementarios, eventos, promociones y demás actividades que le ayudan a generar nuevas ventas.

Esto es conocido como email marketing y se trata de construir una base de datos de clientes, los cuales recibirán periódicamente sus correos electrónicos con información útil, para mantenerlos enterados de las novedades y aspectos de interés.

El principio de La Ruta para Dejar de Competir en Precio es crear una secuencia de posibilidades que eviten perder al cliente desde la primera objeción, sino que le permita darle alternativas y opciones viables para lograr una venta e incluso incrementar el valor de la transacción.

Paso 6 – Enviar a la competencia

La última opción, si después de haber intentado los tres primeros pasos el cliente definitivamente no acepta ninguna de las múltiples opciones que le ha ofrecido, definitivamente se encuentra frente a alguien que no es su cliente objetivo, alguien que no necesita lo que usted resuelve, que no aprecia sus beneficios y que seguramente las soluciones que usted tiene no son para él.

En ese caso, la última alternativa será referirlo a otro negocio que puede ser un aliado o un competidor, alguien que se enfoque en las necesidades de ese cliente o que esté dispuesto (a diferencia de usted) a aceptar negocios que no son rentables.

Un cliente que ya compró, estará más propenso a comprar de nuevo, pues ya lo conoce y confía en su negocio.

© Bien Pensado · Todos los derechos reservados · bienpensado.com

Dos pasos para dejar de competir en precio

Dejar de competir en precio es un proceso continuo que lo irá llevando de ser percibido como un *commodity*, a tener una identidad particular reconocida por el mercado, y por la cual estará dispuesto a pagar lo que cuesta en función del valor que su negocio genera.

Este proceso consta de dos pasos.

1. Deje de perseguir al cliente equivocado

No todos son clientes potenciales. Pretender venderle a quien no reconoce sus beneficios, esos valores agregados que tanto se ha esmerado en construir, lo llevará inevitablemente a reducciones de precio.

Para quien no aprecia el valor de lo que usted ofrece, cualquier precio será caro. No importa qué tanto se esmere en exceder las expectativas de los clientes, si para ellos eso no es relevante, no logrará movilizarlos.

2. Diferénciese por algo

La falta de diferenciación es el origen de los problemas de precio. Si su mercado considera que lo que usted ofrece es muy similar a lo de su competencia, que no existe una razón clara y evidente de por qué comprarle a usted, la decisión la tomará por la única variable que puede comparar, el precio.

Todos los negocios tienen algo único, relevante y atractivo para sus clientes. El punto es que en muchos casos esto no ha sido comunicado efectivamente, sus clientes no lo conocen o no lo ha llevado a niveles realmente sorprendentes.

El segundo paso entonces será identificar qué lo diferencia, o en caso de que ese diferencia no exista, deberá construirlo. A lo largo del libro conocerá formas creativas de identificar, construir y comunicar su diferencial.

PASO 1

Deje de perseguir al cliente quivocado

Deje de perseguir al cliente equivocado

El problema de disparar con perdigones y no con mira telescópica es que a veces funciona. Eventualmente atrae un cliente que permanecerá en el tiempo, tendrá una saludable relación y reconocerá el valor que le genera.

Desafortunadamente no es lo habitual. Pretender venderle a cualquiera que parezca un cliente potencial puede ser el origen de todos sus males, empezando por los problemas de precio.

Para un cliente que no aprecia su trabajo, cualquier precio será alto.

El mito de la diversificación

Existe una arraigada creencia de que entre más cosas ofrezcamos, más clientes potenciales podemos atender. Y es precisamente todo lo contrario, querer ser todo para todos lo convierte en nada para nadie. Lo convierte en un generalista fácilmente sustituible.

Los clientes desconfían de aquellas empresas que dicen hacer todo tipo de cosas.

Adquirir fácilmente compromisos para no perder un negocio genera intranquilidad y dudas en un cliente potencial, de si realmente su empresa está preparada para cosas que no son la esencia de su negocio.

La especialización es apreciada porque presume un mayor conocimiento de las necesidades y unos procesos mejor estructurados y probados. Y esto lo aprecia y lo paga un cliente.

Los problemas de perseguir al cliente equivocado

Perseguir al cliente equivocado implica no tener una clara definición y perfil de aquel tipo de cliente como el que quisiera tener más. Esto no se refiere necesariamente a clientes que compren grandes volúmenes. El tamaño puede ser un distractor de la rentabilidad.

Los clientes desconfían de aquellas empresas que dicen hacer todo tipo de cosas.

Piense en sus clientes más complejos, aquellos que trabajan con usted porque igualó los precios de su competencia, a los que hizo importantes concesiones comerciales, a los que dijo que sí a todo lo que solicitaban y que siempre están demandando esfuerzos adicionales.

No tener claridad sobre qué tipo de cliente es el correcto y simplemente aceptar cualquier negocio tiene varias implicaciones. Estas son algunas de ellas.

Resta valor a su negocio

Este tipo de clientes que no eran lo que hubiera querido desde el comienzo, evitan que pueda cobrar lo que su servicio o producto realmente vale. Establece un referente en el mercado hacia abajo, atrayendo más de lo mismo. Los mejores clientes usualmente no buscarán al de menor precio, buscarán al que esté mejor preparado.

Lo que por precio viene, por precio se va

Si su cliente vino por precio y por esas exigentes concesiones que le hizo, por esa misma razón otro competidor lo estará tentando con una oferta aún mejor. Estará con usted mientras mantenga el precio, así que olvídese de ofrecer valores agregados, pues no tendrá como pagarlos.

Costo de oportunidad

Creer que un cliente que no es rentable es inofensivo y no genera inconvenientes está lejos de la realidad. Trabajar con clientes que no ayudan a crecer su negocio le quita tiempo, esfuerzos y recursos para atraer y fortalecerse en aquellos que sí lo aprecian y están dispuestos a pagar lo que cuesta. Esto se llama costo de oportunidad.

Desorientación comercial

¿Sabe su fuerza de ventas dónde buscar y cómo lucen los clientes ideales para su compañía? Salir a buscarlos con un listado de la Cámara de Comercio y alguna otra base de datos no es de mucha ayuda. No hay nada más desgastante y desmotivante que estar pidiendo citas a personas que no están interesadas en saber de usted, cuando podría enfocarse en aquellos que realmente lo necesitan.

Baja efectividad

Apuntarle a cualquiera es como arar en el desierto, dedicar largas e inefectivas jornadas de trabajo para que eventualmente surja algún cliente potencial es demasiado costoso. Si de cada diez visitas obtiene un cliente, ¿cuánto realmente le está costando la gestión comercial?

Cómo mantenerse enfocado en su cliente ideal

Defina su cliente ideal

El primer paso será por supuesto definir lo que para usted significa ideal. Una buena forma de averiguarlo es identificar los que actualmente considera ideales, aquellos de los que piensa "si tuviera diez clientes más como este, la vida sería maravillosa".

Comuníquelo abiertamente

Al interior de su empresa y al mercado en general. Asegúrese que todos sus empleados, desde el área comercial hasta contabilidad y despachos entiendan perfectamente aquellos clientes a los que su empresa genera gran valor. Incluya la descripción de su cliente ideal en su página web, materiales de marketing y compártalo con sus aliados estratégicos para obtener referidos mejor calificados.

Verifique antes de aceptar

Defina preguntas filtro con las cuales pueda corroborar el perfil de un prospecto y que entiende claramente sus necesidades, luego determine si encaja o no con el tipo de cliente que sirve mejor.

Cobre lo que vale

Una buena forma de decantar aquellos que no encajan y que están más enfocados en el precio es precisamente incrementándolo. Cobre lo que realmente vale y dedíquese a deleitar a aquellos dispuestos a pagarlo.

Enfóquese en trabajar con los clientes correctos y despídase de sus problemas de precio.

El cliente objetivo ideal

El primer paso para empezar a dejar de competir en precio y a darle validez a los valores agregados y a los beneficios que ofrece, es entender que no todos son clientes potenciales.

Si bien esto puede parecer evidente, en la gran mayoría de las compañías no lo aplican porque simplemente consideran que cualquiera que pase por el frente; cualquier persona que esté interesado en lo que uno vende es un cliente potencial.

Ahí es donde inicia el origen de todos los problemas, porque precisamente cuando se quiere venderle a la persona que no cumple con el perfil; que no aprecia los beneficios, los valores agregados, las garantías, el servicio técnico, el soporte, la experiencia, la calidad de los productos y que en definitiva no hace parte de su cliente ideal, cualquier precio será caro.

De este modo y por el simple hecho de no enfocarnos en los clientes que sí aprecian lo que hacemos y a quienes en efecto generamos valor vamos a terminar enfrentándonos a personas que no valoran lo que nuestro negocio puede hacer por ellas.

Las características de un cliente ideal

El principio es establecer segmentos de mercado para los cuales su producto o servicio es mucho más relevante que para otros.

Entonces, ¿qué es lo que hace que un cliente objetivo sea ideal?

Son clientes rentables

No hay forma en la que se pueda crecer un negocio, generar valores agregados, prestar un mejor servicio, incrementar los puntos de venta o realizar estrategias de marketing, si los clientes no son rentables.

Y el empezar con un precio muy bajo para ganarse un cliente, pensando que después lo podrá subir, no es más que un paradigma. Es muy poco probable de que una vez inicie una relación con un precio bajo, este llegue a incrementar con el tiempo. Más bien sucederá todo lo contrario, tenderá a disminuir.

Empezar con un precio muy bajo para ganarse un cliente, pensando que después lo podrá subir no es más que un paradigma.

Son clientes que realmente aprecian sus valores agregados

En teoría se podría pensar que todos los clientes quieren un bajo precio. Sin embargo en la práctica, hemos encontrado que son más las personas interesadas en un mejor servicio o producto, que las compañías dispuestas a ofrecerlo. Es decir, hay más personas dispuestas a pagar si existiera una mejor oferta o propuesta de valor, que compañías dispuestas a ofrecerlas.

Si los clientes a los que se dirige su compañía no aprecian lo que les ofrece, el esmero con el que trabaja y los beneficios que recibe, claramente se puede identificar que no es un cliente ideal y como resultado, será un cliente que siempre va a estar objetando el precio, porque no considera que lo que le está argumentando que es diferente tiene valor para él.

Son clientes a los que le genera resultados, le sirve y le es útil

No siempre lo que vendemos es útil para todas las personas o al menos, no lo es en el mismo grado para unas que para otras. Por esta razón, debemos ser conscientes de que efectivamente los productos o servicios se amoldan mejor a un tipo de cliente, a una persona o compañía en la cual funcionan mejor.

En la medida en la que se enfoque en los clientes donde lo que hace funciona mejor, los resultados por ende serán mucho mejores.

Son clientes que lo refieren

Si a un cliente le funciona nuestro producto o servicio, el siguiente paso será que esa persona nos va a recomendar a otras personas.

Sin embargo, es poco probable que alguien hable bien de una compañía o de la experiencia con algún producto, si efectivamente no cumplió con sus expectativas.

Entonces, cuando decide enfocarse en su mercado objetivo ideal, debe identificar con aspectos muy concretos, cuáles son las particularidades y características que lo definen. Esto le hará mucho más fácil llegar a él.

Si trata de ser todo para todos, siempre habrá un buen número de personas para las cuales lo que ofrece no es importante. Y allí es donde empiezan los problemas de precio.

No todos los clientes estarán dispuestos a pagar más (y está bien)

Lo más difícil de aceptar cuando uno decide enfocarse en un segmento de mercado, es que no todos estarán dispuestos a pagar más. No todos los clientes que se contacten van a estar dispuestos a pagar el precio que usted está cobrando.

No se puede pretender que el producto resuelva las necesidades de todos, ni que el mismo producto, con los valores agregados que se tienen, pueda venderse a un precio menor. Simplemente no da la matemática. Las compañías deciden cómo competir. Algunas que se enfocan más en el precio, en cosas masivas, pero con limitaciones. Otras se enfocarán en ofrecer un mejor servicio o experiencia, lo cual costará más.

Cuando entiende que lo que se ofrece no encaja perfecto en todas las personas, empieza a dirigirse a la gente que realmente aprecia lo que usted está haciendo. Si quiere llegar a otro segmento de menor valor, una alternativa será lanzar un producto diferente o empaquetar el servicio de una manera diferente. No podemos pretender que la misma oferta de valor, la que ha estructurado para un mercado que aprecia unos beneficios específicos, se pueda vender más barata.

Cuando acepta que no todos son clientes potenciales, que algunas personas dirán que no, se enfocará en conseguir más clientes de aquellos que sí están dispuestos a pagar el dinero que cobra y a reconocer el valor que su compañía genera.

"Si tuviera 10 más como este…"

He encontrado que la forma más fácil de entender este concepto del cliente objetivo ideal es pensar en aquellos clientes actuales de los cuales quisiera tener más; que su tuviera 10 más como esos la vida sería maravillosa.

La clave está en descubrir a quién se parece ese cliente en la forma más exacta posible, y luego ir construyendo su estrategia de mercadeo entorno a él para atraer más como ellos. De eso se trata el juego.

¿Por qué el cliente debe ser "ideal"?

Que alguien encaje perfectamente en su negocio puede significar que tiene el tipo de necesidad que usted puede atender o solucionar, pero también puede significar que valora su enfoque único y que lo trata a usted y a su personal, con el respeto que la relación se merece.

Un cliente que no encaja en su definición de cliente ideal y que usted aceptó porque necesitaba el dinero, acabará con la vida de su negocio más rápido que cualquier otra cosa. Es en estos casos donde debería considerar simplemente dejarlos ir.

Una persona que no encaje en su definición de cliente ideal puede ser alguien con quien le gustaría trabajar, pero la verdad, es que no tiene la necesidad que encaja con lo que su negocio hace mejor, así que no es su prioridad.

No son menos clientes, son más calificados

Enfocarse en este cliente objetivo ideal y renunciar a algunos que no encajan con esta definición no necesariamente significa reducir el número de clientes (aunque es una opción), significa reemplazarlos por clientes de mejor calidad.

Con este enfoque, rápidamente se dará cuenta que atraerá mejores clientes que permanecerán por más tiempo. Uno de los grandes beneficios de definir claramente su mercado es, por defecto, entender quién no es su cliente objetivo. Este descubrimiento posibilita un nivel de concentración que puede no haber existido antes, cuando su mercado objetivo era definido como cualquiera pudiera pagarle.

Un cliente que no encaja en su definición de cliente ideal y que aceptó porque necesitaba el dinero, acabará más rápido con su negocio que cualquier otra cosa.

Cómo identificar su cliente perfecto en 5 pasos

Uno de los aspectos más importantes de su estrategia de marketing es crear un perfil de su cliente ideal. Entender claramente quién es su cliente perfecto le permite construir su negocio, mensaje, producto, servicios, ventas y soporte alrededor de atraer y servir este delimitado grupo.

Al trabajar con compañías que ya tienen una base de clientes, puedo identificar su cliente ideal buscando características comunes en quienes son los mejores clientes que además recomiendan la empresa.

Sin embargo, hoy quiero referirme a la definición de este cliente ideal para quienes emprenden un negocio por primera vez y no cuentan con una historia de clientes. Encontrar y servir un cliente ideal es igualmente importante para un negocio que recién empieza y enfocarse en él le ahorrará meses de incertidumbre tratando de ser todo para todos.

Estos 5 pasos lo pondrán en el camino de descubrir su cliente ideal.

Paso 1 - Comience por el mercado más pequeño posible

Esto puede sonar extraño para aquellos que comienzan con un negocio, pero tiene que encontrar un grupo de clientes que piensen que lo que ofrece es especial. Cuando está empezando puede tener poco que ofrecer y recursos limitados para hacer el ruido necesario en un mercado lleno de soluciones genéricas.

La clave es encontrar un grupo pequeño, con características demográficas muy específicas o con un problema o necesidad muy concreto para crear apasionados fans de su producto o servicio. Aunque siempre podrá aumentar su alcance una vez gane tracción, también puede convertirse en un gran jugador en este pequeño mercado al tiempo que crece.

Paso 2 - Cree una hipótesis de valor inicial

En el paso anterior mencioné la idea de encontrar un grupo pequeño que considere especial lo que usted ofrece. Por supuesto, esto implica que debe tener algo especial para ofrecer.

Debe crear una proposición de valor de "por qué nosotros" y usarla como su hipótesis inicial. Si esto empieza a sonar un poco científico, es porque lo es. Siempre debe estar en modo de prueba y refinamiento con el fin de seguir avanzando.

Mucha gente queda atrapada tratando de ejecutar su plan de negocio, cuando realmente al mercado no le importa su plan de negocio. Lo único que interesa es lo que usted descubre y aplica en el laboratorio más allá de su oficina.

Paso 3 - Realice sesiones de descubrimiento

Los negocios que ya están establecidos aprenden mucho de la interacción diaria con sus clientes. Como los nuevos no cuentan con esta interacción, deben encontrar formas de probar sus teorías al comienzo y durante el proceso.

La clave tanto para crear como para afirmar su suposición inicial es hacer algo que llamo Sesiones de Descubrimiento con clientes potenciales, personas que encajen dentro de su pequeño grupo de mercado. Estas son usualmente sesiones personales e individuales.

Esto puede tener algo de complejidad dado que usted no cuenta con relaciones con prospectos. He encontrado que existen asociaciones o gremios que cuentan con el mercado objetivo y que uniéndose a ellas es una manera más sencilla de tener acceso a este grupo.

Otra opción posible es ofrecer muestras gratis o relaciones de prueba a aquellos dispuestos a proveer retroalimentación.

Lo más importante es empezar a hablar con prospectos de lo que necesitan, lo que piensan, lo que funciona, lo que no y lo que no tienen ahora. Así es como evoluciona su negocio, sus características y suposiciones basadas en atender un mercado bien definido.

Paso 4 - Dibuje un boceto de su cliente ideal

Una vez ha trabajado su hipótesis y la ha probado con su pequeño grupo, debe trabajar en descubrir y definir todo lo que pueda de este grupo ideal.

Alguna de esta información es fácil de obtener y entender, como los datos demográficos, pero mucho será descubierto en sus sesiones de descubrimiento y algo más de investigación en lugares que muestran más comportamiento como las redes sociales.

Este es un buen momento para comenzar a pensar en su CRM construyendo perfiles que incluyan información más rica y profunda. Escribí acerca de cómo ahora es más fácil que nunca crear su propio CRM.

Paso 5 - Adiciónelo a su estrategia

El paso final es aplicar este nuevo enfoque de cliente ideal a los otros elementos de su estrategia.

Cuando descubre su cliente ideal inicial, esto impactará su estrategia de negocio completa. Todos los grandes modelos de negocio están centrados en el cliente y ahora que usted tiene una imagen clara de su cliente es momento de considerar cómo esto altera los otros aspectos de su negocio.

Considere cómo este descubrimiento impactará su oferta de valor, sus fuentes de ingreso, sus canales de distribución e incluso su precio. Identifique cómo puede alcanzar este mercado, con quién puede aliarse y qué recursos necesita para tener impacto en él.

Puedo decirle por experiencia que este ejercicio es permanente. A medida que su negocio evoluciona, en la medida que aprende y crece, así mismo su modelo se ajustará, y seguramente el proceso continuo de descubrimiento es tan importante como lo que descubrirá.

PASO 2

Diferénciese por algo.

Identifique por qué cuesta más

He tenido la oportunidad de trabajar con muchas empresas y generalmente siempre hay algo que las hace diferentes; algo que hace que cobren lo que cobran.

En algunos casos esto puede ser un servicio extraordinario, productos de diferente calidad, respuesta más rápida, personal calificado, etc. Siempre existe una razón de fondo por la cual una empresa es más costosa que su competencia, de hecho muchas compañías siempre tienen una serie de aspectos o de cosas que hacen pero que no siempre se comunican.

¿Por qué cuesta más que su competencia?

Cada vez que hacemos el ejercicio de preguntar a las empresas por qué cuestan más surgen inevitablemente cosas como que tienen un muy buen servicio, una excelente calidad, que brindan atención personalizada, que brindan soluciones integrales, que llevan 10, 20 o 30 años en el mercado y cuentan con tradición y respaldo, o que brindan asesoría.

Si bien estos son aspectos relevantes, no nos sirven para comunicarle al mercado por qué somos diferentes. Por dos razones:

Un buen servicio o una buena calidad no son un diferencial - Éstas no constituyen una razón por la cual la gente esté dispuesta a pagar más. El buen servicio o la buena calidad forman parte de las expectativas normales del mercado, esto simplemente es algo que se espera.

La competencia está diciendo exactamente lo mismo - No existe la primera compañía que no diga que tenga un buen servicio, buena calidad, que no brinda atención personalizada o que no brinda una solución integral.

Si todas las empresas están hablando de lo mismo es porque no existe diferenciación, ni una razón clara a los ojos del mercado para entender por qué se debería pagar un precio diferente.

En muchas ocasiones, el problema es tratar de justificar un precio mayor con argumentos que no son importantes para el mercado.

Si la empresa no se encarga de establecer cuáles son las diferencias clave que tiene con respecto a las demás ni se le explica al mercado claramente por qué debería de pagar más; las personas no lo van a hacer.

En este sentido hay que tratar de pensar como consumidores. A menos que reconozca que el restaurante al que va a ir tiene una experiencia maravillosa, o que el par de zapatos que va a comprar tiene mayor duración o que simplemente el diseño le gusta más, o que exista una razón de fondo que para el cliente sea importante, no hay forma de que pague más.

La falta de diferenciación entonces termina siendo un problema de precio, porque además de haberle querido vender a cualquiera, no se está estableciendo claramente la diferenciación con respecto a la competencia.

Entonces frente a la mínima presión de precios por parte del cliente, no hay argumento que haga contrapeso. La solución para esto es entender por qué cuesta más que la competencia; cuáles son las razones que hacen que su producto o servicio cueste más.

¿Cómo Identificar por qué cuesta más?

Este trabajo es muy interesante. Hay ocasiones en que uno siente vergüenza de ser más caro que la competencia y más cuando la gente hace objeciones sobre el precio.

La cuestión es que las empresas que cuestan más, no son lo hacen porque quieran hacer más dinero, sino porque usualmente entregan un mejor servicio o una mejor calidad, y esto cuesta. Sin embargo, el discurso tiene que ir mucho más allá para dejar de ser tan genéricos en la comunicación.

Hay que evaluar qué es lo que estamos ofreciendo que la competencia no está incluyendo. Si no sabe qué está ofreciendo la competencia, cómo va a tener los argumentos para responder a un cliente que diga "está muy caro".

Para poderle argumentar a esa persona el por qué de su precio, usted debe saber muy bien cuáles son sus fortalezas en relación con la competencia. De modo que lo importante es conocer a la competencia para poder argumentarle al cliente que se tienen unos diferenciales o unas ventajas, y que por eso es que cuesta más el producto o servicio.

Si no sabe que está ofreciendo la competencia, ¿cómo va a tener los argumentos para responder a un cliente cuando diga *"está muy caro"*?.

También es muy importante informar; educar al cliente, porque no se puede pretender que el cliente deduzca por sí solo cuáles son esas razones por las que cuesta más.

Si se está frente a un cliente objetivo ideal, que sabemos que nuestro producto o servicio es lo que él realmente necesita, solamente hay que saber argumentarle muy bien qué es lo que nos hace diferentes y qué le resolvemos mejor que la competencia.

Revise sus fortalezas

Los siguientes puntos le ayudarán a identificar por qué cuesta más. Evalúe si aplica alguno de ellos y hágalo parte de su mensaje de diferenciación y de por qué cuesta más.

Perfil profesional de los vendedores

En algunos casos una compañía o un producto cuesta más, porque el perfil del personal que se tiene en la empresa es más profesional que el de la competencia.

El hecho de que los vendedores tengan un perfil más alto y sean profesionales en el área que se está trabajando, si bien es un diferencial y cuesta más la nómina que a la competencia, hay que mostrar por qué esto es importante para el cliente.

Cada vez que se identifiquen estos aspectos de por qué se puede ser más costoso hay que seguirse preguntando ¿por qué eso es importante para el cliente?, ¿por qué esto es importante para su empresa?

Cuando se dice que la fuerza de ventas es muy calificada, a menos que se logre llegar al fondo del tema, lo importante para el cliente es saber el beneficio de estas cualidades. De esta manera el cliente empieza a entender el por qué de ese precio superior tiene sentido. Una fuerza de ventas más calificada dará respuesta más rápido y de una manera efectiva a los eventuales problemas de un cliente.

Sistemas de Información

Muchas compañías invierten dinero en sistemas de información; en montar un ERP, un sistema SAP u otro tipo de plataformas tecnológicas. Pero, ¿en qué beneficia a un cliente tener un robusto sistema de información?

Depende del tipo de negocio. Un ejemplo puede ser que se tienen inventarios al día que se traducen en beneficios que sean importantes para el cliente, rastreos en el transporte, o un control mayor sobre los procesos, temas de facturación o administrativos, que el cliente pueda consultar en línea el estado de su orden o que pueda comprar online. Son beneficios tangibles.

La sistematización tiene que verse reflejada en un beneficio para el cliente. Si está mejor organizado habrá menos tropiezos administrativos. Y los procesos administrativos pueden llegar a ser tanto o más importantes en la relación con un cliente, que el producto o servicio mismo.

Respaldo frente a eventualidades

Cuando todo va bien, todos los proveedores están presentes; pero cuando hay algún problema, un verdadero proveedor es el que responde, el que va a ayudar, a asesorar y a enfrentar los desafíos que tiene el cliente.

En ese momento es cuando el cliente entiende por qué cuesta más que la competencia. Esto se puede documentar a su vez en casos de éxito.

Experto en un nicho de mercado

Hay compañías que se especializan en atender cierto tipo de clientes, lo cual les da una clara ventaja sobre la competencia, en la medida que se han enfrentado muchísimas más veces a desafíos como los que su mercado objetivo tiene.

Certificaciones

Estas son cosas que a veces no se sabe cómo capitalizar. Algunos se esfuerzan mucho en certificarse en la ISO o en otro tipo de norma. Pero cuando se pone la ISO para un cliente a veces no es tan claro en qué lo beneficia que la compañía tenga dicha certificación.

Significa que independiente de que la persona esté o no esté, la empresa fluye normalmente; que se tienen una serie de controles, que si no se está certificado no está obligado a hacerlo.

El estar certificado da argumentos en términos de lo que representa eso para el cliente; le muestra qué hay detrás de la estructura interna brindándole tranquilidad de que siempre el producto va a salir igual, de que siempre el servicio se va a entregar igual. Eso para la compañía es previsibilidad; es estar tranquilo de que se tiene todo cubierto.

Sistema de distribución y abastecimiento

Puede que la diferencia no esté en el producto mismo, sino en los colaterales donde se es mucho más eficiente que la competencia. Es por ejemplo cuando se tiene un sistema de distribución intensiva, que para la empresa puede generar un abastecimiento más frecuente que el que tiene su principal competidor.

Experiencia probada

Como decíamos anteriormente, la experiencia debe explicarse en términos de qué significa eso para el cliente, ya que de nada servirá tener experiencia si el cliente no sabe reconocerla.

Si su negocio lleva muchos años, quiere decir que se ha enfrentado a muchos problemas. Podría dar ejemplos de qué fue lo que se hizo con otras compañías que se han enfrentado al mismo problema. Eso es la experiencia, aprovechar los errores para no cometerlos con el cliente nuevo.

Esto da la posibilidad de apalancarse en la experiencia. Es haberse enfrentado a muchos desafíos que cuando se vuelvan a presentar, se resolverán de una forma mucho más rápida, esto es lo que un cliente compra cuando compra experiencia.

Personalización

El hecho de ser una compañía pequeña, le da la flexibilidad de poder adaptar el modelo de servicio, adaptar los productos o la forma de atención al cliente, para que se ajuste mucho más a lo que se requiere sin tener que adaptarse a un modelo predeterminado que ya tiene la competencia. Usted puede ser más flexible que su competencia.

¿Por qué un cliente habría de comprarle a usted y no a su competencia?

Las tres características de un buen diferencial

Como hemos reiterado, para dejar de competir en precio, todo negocio debe diferenciarse.

Responder a la pregunta básica de un cliente, ¿por qué habría de comprarle a usted y no a su competencia?.

Y en la búsqueda de ese diferencial, una compañía puede caer en el error de enfocarse en algo que no sea representativo para los clientes y que no cumpla ese rol distintivo y único que debe atribuírsele al producto, servicio o marca.

Un buen diferencial debe cumplir con tres condiciones: ser único, valorado por los clientes y fácil de comunicar.

Estas son las tres características de un buen diferencial.

1. Es único en la percepción del mercado

Percepción es realidad. No importa qué tan diferente considere que es su producto o servicio; si a los ojos del mercado es visto como uno más que ofrece los mismos beneficios que ofrecen sus competidores, no es un diferencial. Es algo que hace bien, pero no es un diferencial.

Incluso puede ser algo que también tenga su competencia pero que no lo haya comunicado como para posicionarse y ser visto como el dueño de ese beneficio. Por ejemplo en las pizzas, una buena calidad de los ingredientes es algo que seguramente tienen todos. Sin embargo, es Papa John's el que ha querido apropiarse de ese aspecto comunicándolo en todos los puntos de contacto con el consumidor a través de su eslogan "Mejores ingredientes. Mejor pizza".

Un ejemplo de un diferencial único en su categoría es Van Canto, una banda de heavy metal *a capella*. La banda está compuesta por una batería y cinco vocalistas, algo completamente único y diferente para una banda de rock. Es claro, directo y fácil de comunicar.

2. Es valorado por los clientes

No por el hecho de ser nuevo o diferente significa que el mercado lo aprecie y esté dispuesto a pagar un precio mayor.

Un buen diferencial es aquel que entrega algo no sólo diferente sino importante, representativo y deseado por el cliente. Sólo de esa manera estará dispuesto a pagar un precio mayor o en igualdad de condiciones, preferir su marca versus la competencia.

Cuando el diferencial no es apreciado por el mercado, el 'valor agregado' se convierte en 'costo agregado'. Este fue el caso del probador de carga que venía incorporado en las pilas. Un aparentemente útil beneficio que el mercado no estuvo dispuesto a pagar más por tenerlo, por lo que fue retirado tiempo después del mercado.

Ofrecer empanadas de colores es sin duda algo diferente, la pregunta es, ¿están dispuestos los clientes a pagar un precio mayor por una empanada amarilla, verde o roja?, ¿puede convertirse el color en una variable de diferenciación altamente apreciada?.

Igual pasaría con los colchones con soya o las fajas corporales con vitamina E. Sin duda es algo novedoso, pero ¿está dispuesto el mercado a preferir la marca por encima de su competencia debido a esto?

Buenos ejemplos de beneficios adicionales que son altamente apreciados por el consumidor son los del Citi, el Automóvil Club Argentino y el plan de viajero frecuente LifeMiles.

En el caso del Citi, es ofrecer fila preferencial y un salón exclusivo en zonas turísticas llenas de visitantes para clientes del banco, el Automóvil Club simplifica los engorrosos trámites para sacar la licencia de conducción y LifeMiles hace que la experiencia previa al vuelo sea extraordinaria en las salas VIP.

3. Es específico y fácil de comunicar

No importa que tan único sea su diferencial y que tan apreciado pueda llegar a ser. Si el mercado no se entera y más aún, no se lo adjudica, todo habrá sido en vano.

La tercera condición que debe cumplir un diferencial es que sea muy concreto, específico y fácil de comunicar. Sólo así los clientes podrán reconocerlo, entenderlo, apreciarlo y atribuirlo a su producto, servicio o compañía.

Un mensaje de ascensores que dice "Marcando la diferencia en calidad y seguridad" no es específico. O la campaña del especial de la revista vinos de un periódico, que hubiera sido más efectiva para motivar a pautar a sus anunciantes si se hubiera enfocado en el perfil y alta segmentación de las audiencias, en vez de comunicar "su marca puede hacer parte de la mejor reserva que tenemos".

Entre claridad y creatividad, prefiera claridad. Si bien las dos son deseables, la efectividad, simplicidad, especificidad y claridad del mensaje siempre debe primar por encima de cualquier recurso creativo.

Un mensaje específico y fácil de comunicar es el de la crema dental Colgate, "dientes más blancos en 14 días".

Otro ejemplo es de la compañía de propiedad raíz que en su comunicación expresa de manera consistente que "compran casas feas". Así de simple. Compran casas feas y deterioradas para recuperarlas y luego venderlas. Sin adornos, sin misterios. Claro y directo.

O el caso del Aventura Hospital de Miami que apalanca su diferencial en el rápido tiempo de respuesta. Los minutos de espera en emergencias lo comunican en tiempo real en su comunicación tanto en vallas como en su página web. Un mensaje directo y comunicado de manera coherente en todos los puntos de contacto.

**Entre claridad
y creatividad,
prefiera claridad.**

Toda compañía que no se diferencie terminará compitiendo en precio

Sin embargo, no cualquier atributo o beneficio es un potencial diferencial. Debe ser percibido como único por el mercado, tener un alto valor percibido por el cliente de manera que esté dispuesto a pagar un precio mayor que el de los competidores, y debe ser muy concreto y fácil de comunicar de manera que logre posicionarse como tal.

Descubra su diferencial y verifique que cumpla con estas tres condiciones antes de definirlo como la punta de lanza de su comunicación.

10 alternativas para diferenciarse

Una compañía puede seleccionar alguno de los siguientes caminos para construir y desarrollar su diferencial.

Son opciones que dependiendo el tipo de negocio o industria en la que se encuentre, algunos se ajustarán mejor que otros.

1. Posicionarse diferente

Aquí aplica el concepto de que más importante que lo que vende, es *cómo* lo vende. La forma de mostrar el producto o servicio hace la diferencia en la percepción de los clientes. Posicionarse diferente significa que si bien el atributo al que hace referencia también lo puede tener la competencia, el comunicarlo sólida y consistentemente en todos los puntos de contacto hace que el mercado se lo asigne a la compañía. Piense en Hard Rock Café.

2. Característica de producto

La diferenciación basada en una característica especial hace referencia a un aspecto funcional o de desempeño que sólo la marca tiene y que es lo que justifica su particularidad versus los competidores. La diferenciación basada en característica de producto es comúnmente asociada a desarrollos tecnológicos, hasta que la competencia los iguale y se deba desarrollar uno nuevo. Piense en el algoritmo de Google.

3. Nivel de servicio

Este tipo de diferenciación depende en gran medida del siempre estable y organizado funcionamiento del personal de la empresa, así como de la claridad y cumplimiento de los procesos y estándares de servicio. Aquí no hablamos de un simple buen servicio, eso es normal. Aquí hablamos de un nivel de servicio como ni siquiera el cliente lo ha soñado, fuera de todo estándar conocido. Piense en Amazon.

4. Storytelling

Son las marcas que se compran por la causa, por la historia que hay detrás. La historia que nos cuentan y que nos queremos contar. Diferencial netamente emocional y que apela al significado que las marcas representan para nosotros, nuestras creencias y principios. Piense en Harley-Davidson.

5. Nicho de mercado

La diferenciación basada en un nicho de mercado, desarrolla una propuesta de valor integral para un segmento de personas que comparten características muy particulares y que no encuentran otras alternativas que cumplan con sus expectativas o lo que quieren representar con su estilo de vida. Son personas que se enorgullecen de comprar su marca. Piense en una moto Vespa.

6. Experiencia del cliente

Todo producto o servicio, más allá de los beneficios o funcionalidades, lleva implícito una experiencia antes, durante y después de la compra. Diferenciarse en hacer la experiencia sea fácil, agradable y memorable es una poderosa razón de preferencia para un cliente. Más que la esencia de lo que vende, es todo lo que rodeo y complementa la experiencia. Piense en Disneyland.

7. Especialización

La especialización por lo general conlleva profundidad en el portafolio. El especialista ofrece muchas más opciones que cualquier otra marca. A diferencia de un nicho de mercado, donde la marca se enfoca en un segmento de gente, la

especialización se enfoca en un concepto específico. Piense en Costa Rica como destino de ecoturismo.

8. Distribución

Si bien diferenciarse en distribución puede significar tener una mayor presencia física frente a los clientes potenciales (distribución intensiva), la esencia como diferencial es que una marca puede llegar por nuevos canales y de forma más directa a sus clientes, *antes* que su competencia. Puede ser online u offline. Piense en Avon.

9. Diseño

Diseño entendido como la atracción que genera la estética y la funcionalidad. La forma como*lucen* los productos y los servicios (porque los servicios también se materializan), hace la diferencia. Compramos marcas, que aún costando más y sin ser técnicamente superiores a la competencia, nos gustan y atraen más. Nos parecen 'cool'. Piense en Apple.

10. Procesos

Proceso significa la forma en que hace las cosas, no sólo el resultado final. Son los pasos, la organización, cuidado y detalles de lo que el cliente está comprando. Los procesos generan preferencia porque hacen al producto especial y con una historia para contar. Piense en un producto "Hecho a Mano".

¿Cómo identificar su diferencial?

No basta con tener un buen producto o servicio. Ya hay demasiadas opciones. El punto es ¿cómo está resolviendo algo mejor de lo que ya existe?, ¿por qué habría un cliente potencial de tomarse el trabajo y el riesgo de cambiar lo que ya conoce?

Cosas como un buen servicio, excelente calidad o soporte altamente calificado no son diferenciales, son expectativas. Es lo que todo cliente espera y es lo que todas las compañías promueven. Es un requerimiento mínimo, no un diferencial.

Un diferencial es aquello que hace que su oferta de valor sea única, aquello sin lo que su cliente objetivo ideal no podría vivir.

2 opciones para descubrir su diferencial

Tiene dos alternativas para identificar su diferencial. En la primera opción se enfocará en tratar de averiguarlo con sus clientes actuales. En caso de que no encuentre nada relevante, puede acudir a la segunda opción para construirlo o desarrollarlo.

Opción 1: Si ya lo tiene… lo averigua

Nathan Alterman tiene una frase que expresa de la mejor manera lo especial de la singularidad: "Hay más lindas que ella, pero ninguna tan linda como ella".

Todos tenemos algo que nos hace especial y atractivos para alguien, para los clientes fieles que permanecen y valoran lo que hacemos por ellos. En ellos están las respuestas.

Haga una lista de seis u ocho clientes actuales que encajen dentro de su perfil de cliente ideal y entrevístelos por unos diez o quince minutos. Descubrirá importantes revelaciones.

Preguntas para descubrir su diferencial

Si bien no tiene que hacerlas al pie de la letra, debe mantener la esencia de lo que quiere identificar.

Una advertencia, aquí no estamos buscando hacer una investigación cuantitativa ni con validez estadística. Estamos buscando la esencia de lo que piensan los clientes (de esos de los que queremos más) respecto a lo que perciben que nos hace diferentes.

Otra recomendación, no acepte respuestas genéricas como "es que ustedes proveen buen servicio". Profundice, "específicamente ¿en qué cree que proveemos buen servicio?" o "¿puede darme un ejemplo de lo que para usted es buen servicio?". Sólo en la medida que las respuestas sean específicas las podrá articular como un poderoso mensaje de marketing.

Entreviste 8-10 clientes y hágales las siguientes preguntas:

¿Por qué nos escogió la primera vez?

Aquí estamos buscando pistas de qué les ayudó a decidirse a comprarle, qué les dio confianza, qué les llamó la atención de sus acciones de marketing o sus procesos de ventas.

¿Por qué nos sigue comprando?

Si un cliente compra una y otra vez significa que encuentra algo en su oferta de valor que lo hace atractivo y relevante. Pregunte qué es eso que lo mantiene volviendo a su negocio y hallará grandes cosas.

¿Qué hacemos mejor que la competencia?

De nuevo, una sola cosa. Puede sonar parecida a la pregunta anterior, pero lo que queremos aquí es ver cómo nos comparan versus la industria. Pueden surgir historias de cómo los otros le han fallado en el pasado y evidenciar oportunidades interesantes por capitalizar.

¿Qué podríamos hacer para generarle una mejor experiencia?

Busque áreas de oportunidad, cosas en las que pueda continuar excediendo esa percepción de valor que ya tienen sus clientes.

¿Por qué nos recomienda?

Recomendar una empresa a un amigo, familiar o conocido implica una gran responsabilidad para quien refiere, de manera que aquellos clientes que están recomendando su empresa a otros tienen una profunda confianza y una razón de fondo para hacerlo. Pregúnteles por qué lo recomiendan y en ese caso, qué dicen de usted cuando le cuentan por ejemplo a un amigo.

Esta es la oportunidad de que le compartan lo que hace mejor como si se lo estuvieran contando a un amigo. Este punto de vista puede ser muy poderoso y la respuesta puede convertirse además en un testimonial.

Enfóquese en las cosas que importan

De estas entrevistas obtendrá varias ideas para trabajar. No subestime el poder de las cosas simples. Muy a menudo sus clientes valoran esas pequeñas cosas que lo hacen especial. Resista la tentación de pensar que no son lo suficientemente importantes para ser su punto de diferenciación.

Alguna vez trabajé con una empresa de catering empresarial que consideraba que su diferencial era la calidad de sus materias primas. Si bien sus clientes reconocían esto, lo que más agradecían y a lo que daban más importancia (y por ende su punto de diferenciación), era que llegaran 2 o 3 horas antes del evento y tuvieran un estricto control de los detalles y lo estuvieran informando. Para quien organiza un evento tener la tranquilidad que todo está bajo control y que incluso los invitados pueden anticiparse y todo estará listo, no tiene precio.

Opción 2: Si no lo tiene… lo construye

Si después de entrevistar sus clientes no identifica algún aspecto lo suficientemente potente para que sea su diferencial, la siguiente opción es construirlo.

Para identificar posibles diferenciales a fortalecer o desarrollar, discuta con su equipo de trabajo las siguientes preguntas:

¿Qué puede hacer que nadie esté haciendo?

Piense en aquellas cosas que ninguno de sus competidores está haciendo pero que podría ser algo por lo que los clientes estuvieran dispuestos a pagar.

¿Cuál es una frustración de su mercado?

¿Qué es eso que los clientes siguen diciendo que no está bien, que debería ser diferente (más rápido, más sencillo, más variado, menos limitado, etc.) y que ni usted ni sus competidores están resolviendo, por cualquiera sea la razón? Ahí puede haber una enorme oportunidad.

¿Hay innovaciones en otras industrias que pudiera adoptar?

Observar las estrategias que implementan otras industrias es una poderosa fuente inspiración para implementar en su negocio lo que otros ya han hecho. Muchas compañías están en la búsqueda permanente de innovación, cosas que pueden podría capitalizar para cambiar la monotonía de su sector.

¿Puede presentar diferente su oferta de valor?

Piense en formas creativas de presentar lo que ofrece. Ponerle un nombre especial, empacarlo diferente o darle un concepto específico, todas son opciones para diferenciarse.

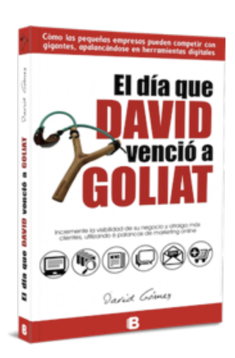
¿Cómo puede crear una experiencia única?

Piense en ideas para no solamente crear una buena experiencia, sino una experiencia única, sorprendente y novedosa para los clientes.

¿Quiere dejar de competir en precio?

Deje de querer venderle a cualquiera, a personas que no lo aprecian y que no les interesa su oferta de valor. Encuentre una poderosa forma de diferenciar su negocio, comuníquelo consistentemente y verá su negocio crecer.

Acerca del Autor



David Gómez es Director de Bien Pensado y especialista en marketing para Pymes. Coach, blogger, speaker y uno de los 7 Master Consultant de Duct Tape Marketing que existen en el mundo (el único de habla hispana). Autor de los libros "El día que David venció a Goliat" (3ª edición) y "Facebook Toolbox". Columnista de la revista Gerente Pyme y Director de la Red de Coaching en Marketing para Pymes.

Por más de 20 años ha ayudado a cientos de compañías a vender con base en el valor y no en el precio. Ha sido Director de Marketing en Varta, Avery Dennison y Grupo Latino de Publicidad; docente en los posgrados de mercadeo de la Universidad de los Andes y la Universidad Javeriana; y ha asesorado múltiples compañías en cómo diferenciarse de la competencia.



Actualmente se dedica a dictar conferencias a miles de empresarios en diferentes países de América Latina. Administrador de Empresas de la Universidad Javeriana, Especialista en Psicología del Consumidor de la Konrad Lorenz y MBA de Icesi-Tulane University. Nació en Cali, Colombia, en 1970. Para mayor información visite davidgomezgomez.com.